



& and factory

第一次 中期経営計画

2022年 - 2024年 8月期

Our Mission

日常に & を届ける

常識を打ち破る圧倒的な品質を提供し、少し先の未来を作っていく
革新性があるプロダクトを世の中に送り出し、人々の習慣を獲得する
非デジタルな業界に変革をもたらし、世の中をアップデートする

Our Services

日常のどこかにand factoryのサービスが存在している
既に世の中にある産業を再定義し、人々の新たな習慣を獲得し続ける



非デジタル資産
既存産業



マーケティング
マネタイズ
デジタル化
企画・開発
(APP、Web、RET)



新しい価値
習慣
革新性

過去業績の振り返りと経営課題

2014

創業

マザーズ市場上場

- ❁ 最強シリーズ（ゲーム攻略アプリ）やその他カジュアルアプリ運営により早期に黒字化を達成
- ❁ マンガアプリ事業の立ち上がりにより、マザーズ市場への上場に向けて収益基盤を確立
- ❁ &AND HOSTELやその他IoTソリューションサービスを次なる成長の軸として位置づける

2018

上場企業として急成長
東証一部へ市場変更
(2018 - 2020)

- ❁ 主要な出版社各社との資本業務提携や複数マンガアプリの急速な立ち上げにより収益基盤を確立
- ❁ &AND HOSTEL事業における物件売却益により一時収益を複数回計上

2020

Covid-19の感染拡大に伴うインバウンド需要の消失／海賊版マンガサイトの台頭

現在

- ❁ コロナ禍において既存事業では新たな経営課題に直面しており、機会と危機が混在している状態
- ❁ IoT事業における構造改革を実施。安定的な黒字化と成長路線への回帰を推進していく

2021

第一次 中期経営計画
(2021/9 - 2024/8)

- ❁ 安定的な営業利益を計上可能な収益構造の確立
- ❁ 次期中期経営計画期間での飛躍的な売上拡大に向けた種まき

IoT事業における事業構造改革 – 抜本的な収益構造の改善を見込む

- ✦ IoT事業における構造改革を遂行。2021年8月期において特別損失を計上
- ✦ 2022年8月期以降の営業利益に対しては**約1.8億円から2.2億円の改善効果^(注)**を見込む



&AND HOSTEL事業

- ◆ &AND HOSTELの一部店舗にて契約見直しを実施
- ◆ 2021年8月期に約2.4億円を特別損失として計上
- ◆ 赤字店舗における賃料等の固定費削減により、2022年8月期以降の単年度営業利益に対して**1.0億円 – 1.2億円の改善インパクトを見込む**



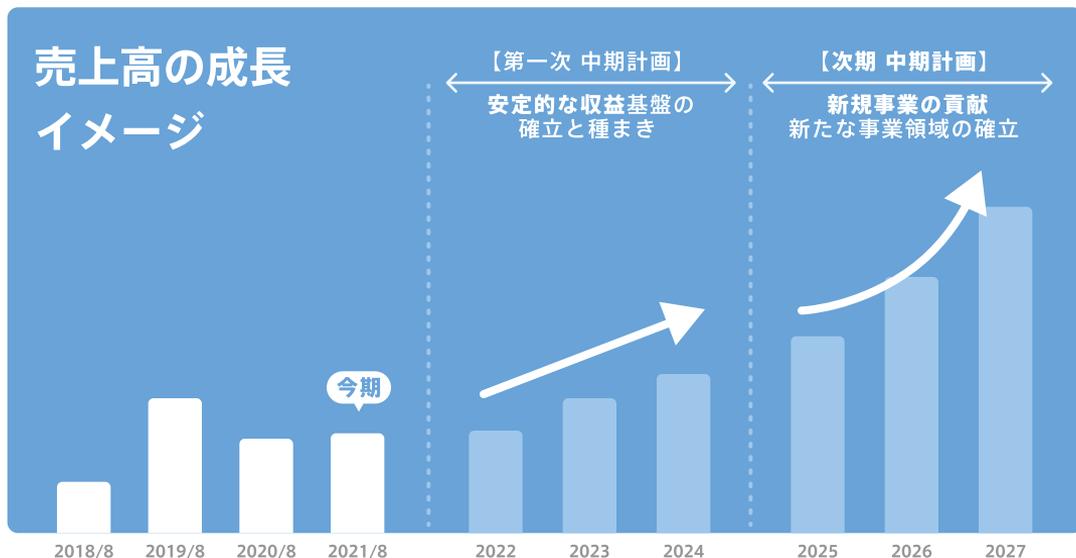
その他IoT事業（宿泊・賃貸不動産領域）

- ◆ 当社が目指す事業の方向性や資本の最適なアロケーションという観点から、tabii、innto、totonoはいずれもサービスの継続を前提に事業売却
- ◆ 2022年8月期以降の単年度営業利益に対して**7,500万円 – 9,500万円の改善インパクトを見込む**

注：2021年6月公表のIoT事業における構造改革単独による効果。来期以降は当該改善効果に加えて、既存事業の成長や新規事業の貢献が加わる想定

長期的なビジョンにおける第一次中期経営計画の位置づけ

- ❖ 「**安定的な収益構造の確立**」と「**次期中期経営計画での飛躍に向けた種まき**」に注力
- ❖ 次期中期経営計画以降では「**新規事業の飛躍的な成長と収益貢献**」と「**既存事業の利益拡大及び新たな事業軸の深堀**」に取り組んでいき、**長期的な事業成長を目指す**



当社が長期的に目指す姿

- ❖ マンガに留まらない、多岐にわたる事業領域に挑戦
- ❖ 中長期的には既存のマンガアプリ事業以外の収益が全体に占める割合を50%以上に引き上げていく
- ❖ 複数事業の収益化を確立し、盤石な経営体制を構築

第一次中期経営計画における計数目標

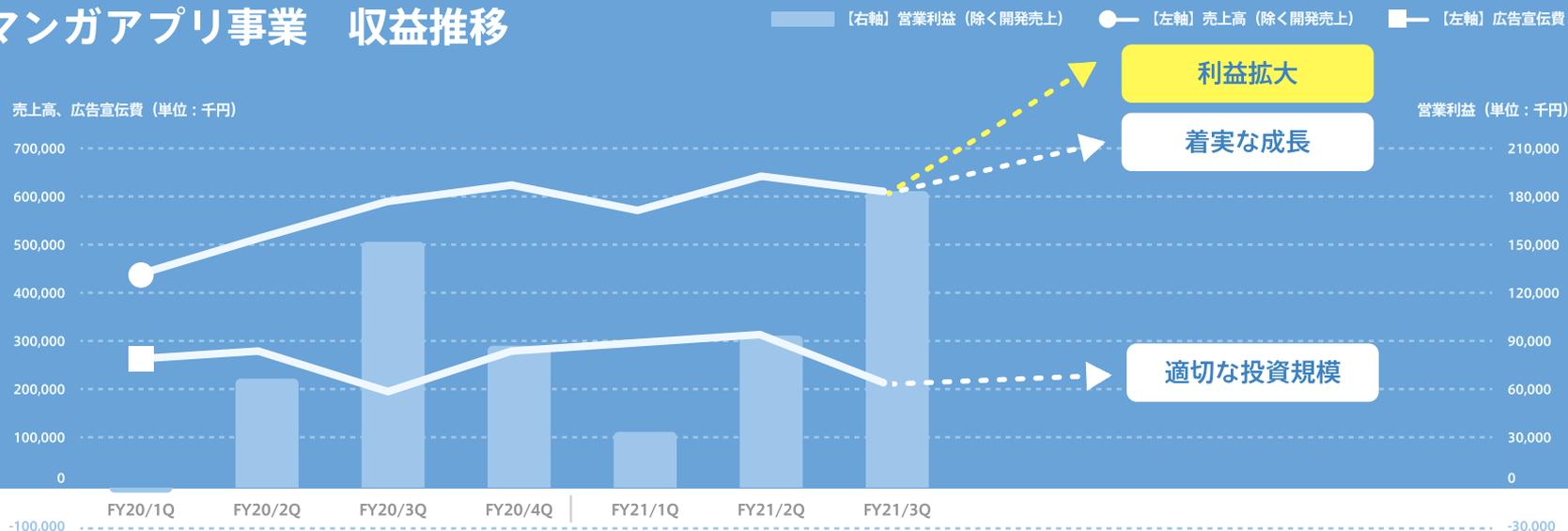
- ✧ IoT事業における構造改革を通じて、黒字体質への回帰を実現
- ✧ 利益を確保しつつ、次期中期経営計画での急拡大のための新規事業創出にも注力
- ✧ 成長を加速しつつ事業ポートフォリオの分散を図る。既存マンガアプリ事業以外の収益貢献を「全体の3割以上」に先ずは引き上げる

	2021/8 計画	2024/8 目標	
売上高	30億円	約45億円	+50% (CAGR : 約15%)
営業利益	-0.9億円	7億円	+約8億円
既存マンガアプリ事業以外 売上高占有率	2割	3割以上	収益の多様化を 推進

短期的な収益構造：既存マンガアプリ事業による底堅い利益創出

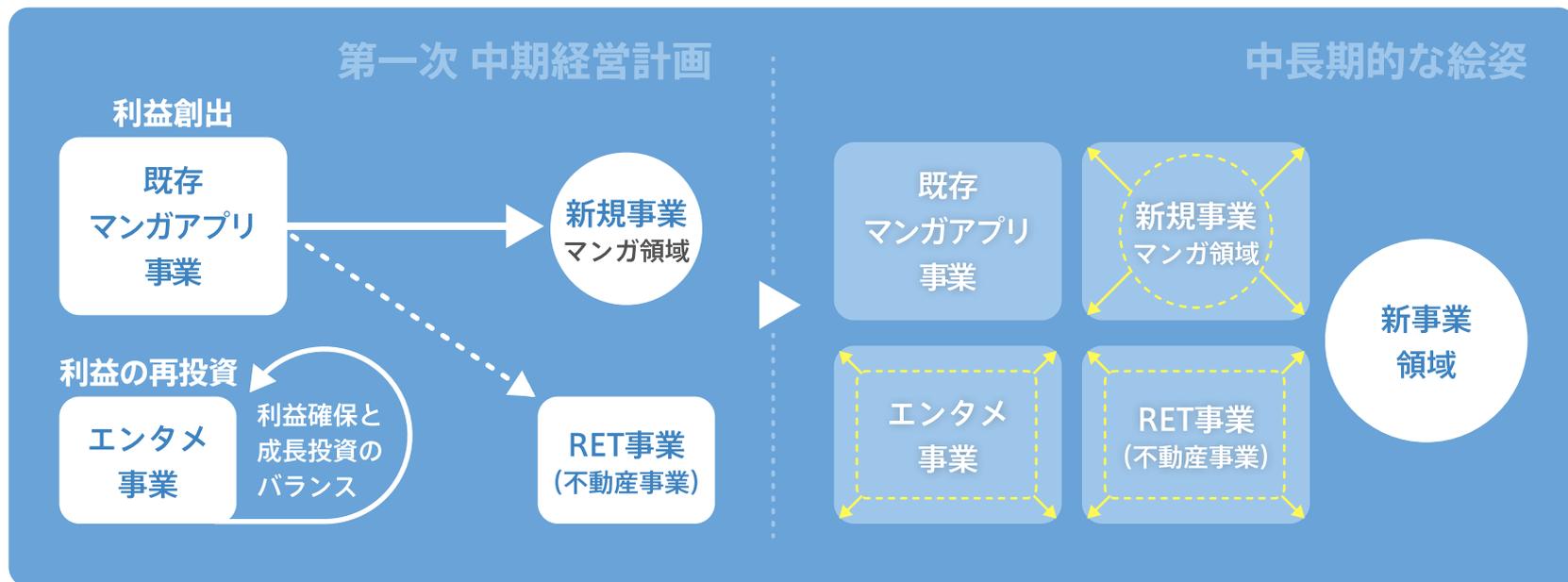
- ✧ 第一次中期経営計画の計数目標達成の根幹を担うのは既存のマンガアプリ事業（7アプリ）
- ✧ 成熟期に差し掛かりつつあるアプリを中心に営業利益を大きく出していけるフェーズに移行
- ✧ 利益確保と積極投資（含む広告宣伝費）の適切なバランスを確保していく

マンガアプリ事業 収益推移



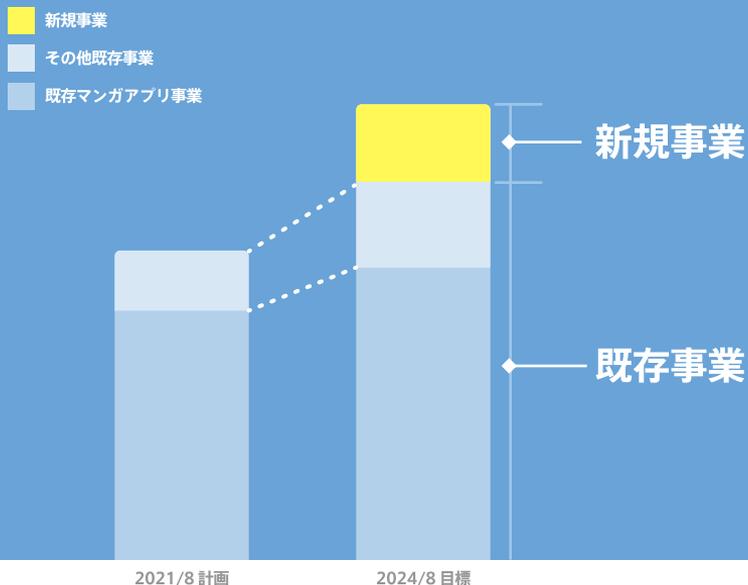
資本配分のイメージ：各事業の位置づけと成長投資の考え方

- ✧ 確保した利益を新規事業や更なる既存事業の成長に投資していく
- ✧ 各事業、各アプリの成長フェーズに合わせて利益確保／成長投資のバランスをとっていく



各事業領域の成長イメージ

- ✧ 既存のマンガアプリ事業（7つのマンガアプリ）では着実な売上成長と利益創出を目指す
- ✧ その他の事業領域や新規事業が売上高を追加的に伸ばしてく成長イメージを想定



【マンガアプリ事業】

- ✧ オリジナルIPの創出やWebtoonに注力したマンガアプリの開発
- ✧ 韓国／中国からの独占的なコンテンツ調達を狙える体制を構築

【その他事業】

- ✧ RET事業（不動産事業）において「ストック型収益」を獲得可能な新たなビジネスモデルを構築

- ✧ 既存のアプリにおいてもMAUの着実な拡大を見込む
- ✧ 成熟期に差し掛かり、MAUの増加が鈍化しつつあるアプリにおいても、ARPUの改善を通じて成長を目指す
- ✧ エンタメ事業における「占い事業」のプラットフォーム確立を推進

事業別中期方針

計数目標	<ul style="list-style-type: none">2024年8月末時点のMAUとして1,300万人営業利益7億円 - 10億円（ただし、成長投資との兼ね合いにより、中期経営期間中に調整する可能性あり）
既存事業	<ul style="list-style-type: none">既存のアプリ事業においては、MAUにおいてトップ集団のポジションを堅守する確保したキャッシュを新規領域及び既存アプリの成長に投資していく
新規取り組み	<ul style="list-style-type: none">新規領域としてオリジナルのIPやコンテンツの創出に取り組む新たなビジネスモデルを構築し、中計内での単独黒字化を目指す
具体的施策	<ul style="list-style-type: none">自社でオリジナルコンテンツを創出可能な体制を構築し、アプリでの配信を行っていくWebtoon（縦スクロール前提、フルカラー等の特徴を持つ）に注力する 特化型の当社オリジナルとなるアプリの開発を行う韓国や中国からのコンテンツを輸入し、独占的な配信、他社を含む他アプリへの横展開を行うマンガアプリに限らない新技術を用いたビジネス機会を模索する

Webtoon事業分野への注力 ①

- ✧ 国内外で急拡大が見込まれるWebtoon市場への参入を進める
- ✧ 今後、1年から2年間で1.5億円 – 2.0億円の先行投資を実施。2024年8月期までに5 – 8億円の売上規模にまで成長可能なプロダクトを作る
- ✧ 当社とパートナー企業によるコンテンツ制作、新規アプリの立ち上げを含む新規事業が進行中
- ✧ 多数のアプリを運営してきた当社のノウハウ（企画・開発・運営・分析）を結集し、全社売上を大きく牽引するプロダクトを創出していく

当社固有のコンテンツ獲得 / マネタイズ
and factoryが展開するアプリにて独占配信



投資：1.5億円 – 2.0億円
(初期コンテンツの制作・新規アプリ開発等)

Webtoon事業分野への注力 ②

- ✦ 当社固有のコンテンツを獲得した後は、他社が展開するマンガアプリ等への作品提供など横展開を狙っていく
- ✦ 各フェーズで着実に売上を成長させ、既存のマンガアプリ事業に並ぶ規模以上まで成長させていくことを目指す



Webtoon事業分野での業務提携

- ✦ 当社は業務提携先企業と連携してWebtoonを制作していく
- ✦ 今後も制作ラインを増やすべく、有力なパートナーシップを拡大、順次締結予定
- ✦ アプリを多数開発・運営してきた当社のノウハウを結集し、急拡大が見込まれる領域に踏み込んでいく



国内

コンテンツ制作・原作提供・Webtoon制作

taskey  peep

Quan

+81



海外

コンテンツ調達

デジタル職人
アナログなキモチでデジタルなシゴトを

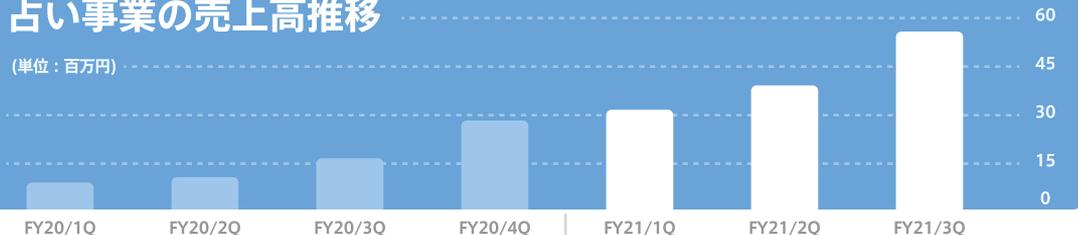
& and
more!

個別事業における今後の見通し／戦略

計数目標	<ul style="list-style-type: none"> 2024年8月期 営業利益:2億円 - 3億円
既存事業	<ul style="list-style-type: none"> エンタメ事業の中核として「占い総合プラットフォーム」を構築する アプリに限らず、ウェブ領域においてもuraracaを軸としたサービスを急速に立ち上げ、新たな面の獲得を推進 音声コンテンツやライブ配信など、既存の占いサービスを拡張して新たな価値を提供する
新規取り組み	<ul style="list-style-type: none"> コンテンツの源泉となる優良な鑑定士・ライバーの採用・育成・協業（パートナーシップ）に注力 積極的なプロモーション活動を行い事業規模拡大を狙う

占い事業の売上高推移

(単位：百万円)



- マンガアプリ事業で培ってきたノウハウを活かしたアプリ提供 (uraraca)
- 有名占い師の専用ポータルサイト等、ウェブ戦略も組み合わせながら成長

計数目標

- ⚙ 2024年8月期 営業利益:黒字化から1億円程度

既存事業

- ⚙ 短期的にはインバウンド需要が戻るとは想定していない
- ⚙ 既存の&AND HOSTEL事業に対して、積極的な投資を行っていくタイミングではないと考える
- ⚙ まずは国内需要の着実な取り込みにより、&AND HOSTEL事業単独での黒字化を目指す
- ⚙ 自社保有物件（3件）の売却について、宿泊マーケットの回復が肝になる状況は継続
- ⚙ 物件用途を変えた提案等、様々なアプローチを通じて国内外問わず広く販売活動を行うことが重要と考える

新規取り組み

- ⚙ 住宅領域において住まいのあり方に対する新たな取り組みを創出し、革新的なアプローチで収益向上を図る
- ⚙ 新規事業において、不動産コンサル領域における従前のマネタイズに加え付随サービス構築により着実なストック収入モデルへ移行する
- ⚙ 不動産収益最大化、用途の再定義など時代に即した有効活用の提案

資本政策と財務健全性に対する考え方



株主還元

今後の成長投資余地は潤沢に存在。手元キャッシュの水準も勘案し、当面の間現金配当は実施せず、事業の成長をもって株主価値の向上を目指していく

- ❖ マンガアプリ事業やその他新規事業へ積極的な投資を継続していく
- ❖ 株主優待については徐々に減額、または、当社事業を活かした形での株主優待プログラムの在り方を考えていく



自社保有物件

引き続き販売活動を実施、可能な限り早期での売却を目指す

- ❖ 原価割れでの売却を行わないという基本方針は継続
- ❖ 売却が行われ次第見合いの借入金については返済を行う
- ❖ 返済後、成長投資のためのリレバレッジを検討



財務健全性

財務健全性に関して短期的な懸念はない

- ❖ 資本コストを上回る有望な投資戦略を見つけた際には資本性の調達を伴いながら実施することも検討
- ❖ ただし、株価水準には細心の注意を払い、大規模な希薄化は生じないようにコントロールする

参考資料：セグメント別売上高・営業利益

	単位：百万円	FY20				FY21		
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q
マンガ アプリ	売上高	577	510	584	616	570	632	606
	広告費	261	276	194	278	297	311	214
	営業利益	136	66	151	87	34	94	182
	MAU (万人)	641	720	906	994	1,026	1,054	1,056
エンタメ	売上高	88	88	68	62	62	66	88
	占い事業等	8	10	15	27	30	37	54
	最強	41	40	36	23	23	20	25
	営業利益	15	17	8	-42	10	4	28
RET (不動産事業)	売上高	46	30	55	30	34	30	40
	営業利益	-30	-31	-20	-45	-52	-50	-29

ディスクレーマー

- 本書には、当社に関連する見通し、将来に関する計画、経営目標などが記載されています。これらの将来の見通しに関する記述は、将来の事象や動向に関する現時点での仮定に基づくものであり、当該仮定が必ずしも正確であるという保証はありません。様々な要因により実際の業績が本書の記載と著しく異なる可能性があります。
- 別段の記載がない限り、本書に記載されている財務データは日本において一般に認められている会計原則に従って表示されています。
- 当社は、将来の事象などの発生にかかわらず、既に行っております今後の見通しに関する発表等につき、開示規則により求められる場合を除き、必ずしも修正するとは限りません。
- 当社以外の会社に関する情報は、一般に公知の情報に依拠しています。